

A PLURALIDADE CONCEITUAL DA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

RESUMO O objetivo deste trabalho teórico é analisar o significado da expressão eficácia, visando apresentar uma definição para eficácia organizacional, além de apontar um modelo de mensuração da eficácia organizacional. Para tanto, realizou-se uma pesquisa sistemática em diversos bancos de dados científicos (*JSTOR Arts & Sciences I Collection*, *Science Direct*, *Web of Science* e *Scopus*), além, de análise de variadas obras relacionadas ao tema eficácia organizacional. De maneira geral, duas visões foram percebidas. A primeira aborda a eficácia organizacional em um construto unidimensional, podendo ser definida como o parâmetro para o alcance dos objetivos organizacionais, aliado a adaptação da organização ao meio em que está inserida. Já a segunda visão apresenta-se sob um construto multidimensional, que engloba diferentes indicadores agrupados em diversas dimensões, que visa atender variados critérios ligados aos objetivos organizacionais. Seguindo esta visão, um modelo de mensuração da eficácia organizacional proposto por Carvalho e Gomes (2002).

Palavras-chave: eficácia organizacional, mercadologia, desempenho, avaliação.

ABSTRACT The objective of this theoretical work is to analyze the meaning of effectiveness in order to provide a definition for organizational effectiveness, while pointing out a framework for measuring organizational effectiveness. Therefore, we carried out a systematic search in several scientific databases (*JSTOR Arts & Sciences I Collection*, *Science Direct*, *Web of Science* and *Scopus*), and analysis of various works related to the theme organizational effectiveness. Generally speaking, two views were perceived. The first addresses the organizational effectiveness in a one-dimensional construct, which can be defined as the parameter to the achievement of organizational goals, combined with adapting the organization to the environment in which it operates. The second vision comes in a multidimensional construct that encompasses different indicators grouped into different dimensions, which aims to meet various criteria linked to organizational objectives. Following this vision, a framework for measuring organizational effectiveness proposed by Carvalho and Gomes (2002).

Keywords: organizational effectiveness, marketing, performance, evaluation.

Recebido em 11/setembro/2012

Aprovado em 18/dezembro/2012

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Edmar Aparecido de Barra e Lopes

Revista de Administração da UEG - ISSN – 2236 1197

Lechan Colares-Santos, professor no departamento de Administração na Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE/SP), mestre em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS/MS), e-mail: lechan@unoeste.br;

Dario Oliveira Lima-Filho, professor associado na Universidade Federal do Mato Grosso do Sul no Programa de graduação em pós-graduação em Administração (UFMS/MS), doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP), e-mail: dariolimafilho@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

A eficácia é “algo” que faz parte da linguagem corrente das organizações, sendo utilizada com frequência tanto na comunidade científica quanto no ambiente organizacional; é alguma coisa que parece estar pressuposto, aparentemente de significado consensual e que dispensa maiores explicações. No entanto, segundo Carvalho e Gomes (2000), na vasta literatura dedicada à eficácia organizacional não se encontra um consenso sobre o seu significado e nem sobre a forma de avaliá-la. Para uns, a eficácia se traduz em desempenho, produtividade, rentabilidade; para outros, sobrevivência e viabilidade; ainda para outros, eficácia significa sucesso, excelência, qualidade, criatividade.

A inexistência de um consenso sobre o significado da palavra faz com que diversas abordagens e modelos de mensuração da eficácia proliferem na literatura. Os vários conceitos de eficácia, bem como a existência de múltiplos modelos que tentam descrever e explicá-la, revelam a coexistência de distintas representações da eficácia na comunidade científica (FERNANDES, 2005), apontando para a existência não de uma, mas várias eficácias (LOURENÇO et. al., 2004).

Este fato parece tornar o conceito ainda mais complexo, exigindo uma revisão profunda, buscando esclarecer o que vem a ser eficácia. Partindo desta problemática, este trabalho tem como objetivo apresentar o significado de eficácia, além de apontar um modelo de mensuração do desempenho que trate da eficácia organizacional, buscando revisar estudos clássicos e recentes que tratam do assunto na literatura nacional e internacional e se propõe responder as seguintes questões: Qual o significado de eficácia organizacional? Qual modelo de mensuração de eficácia organizacional pode ser adotado? E é nesta perspectiva que se dá a importância deste trabalho, que possibilitará a orientação das pesquisas no que tange a eficácia organizacional, além, de oferecer à literatura uma definição mais clara a respeito do significado de eficácia organizacional.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para dar conta do problema de pesquisa, foi feita uma busca sistemática na literatura disponível em trabalhos nacionais e internacionais que abordam o construto “eficácia organizacional”. Também recorreu-se intencionalmente ao arcabouço bibliográfico disponível e já consagrado sobre a temática. Por meio do portal de periódicos

CAPES, buscou-se quatro bancos de dados: *JSTOR Arts & Sciences I Collection*, *Science Direct*, *Web of Science* e *Scopus*. Os parâmetros utilizados para pesquisa foram: “eficácia organizacional”, “eficácia mercadológica”, “modelo de eficácia”, “dimensões de eficácia”, “*organizational effectiveness*,” “*marketing effectiveness*,” “*model of effectiveness*” e, “*dimensions of effectiveness*.” A revisão incluiu artigos e obras publicados entre os anos de 1957 e 2012, período compreendido entre a primeira e última publicação encontradas nas bases de dados supracitadas.

Foram encontrados 549 trabalhos no total, de diversas áreas de conhecimento, muitos pertencentes a temas que fugiam ao objeto desta proposta de pesquisa. Como critérios de escolha dos trabalhos, foram classificados aqueles que apresentavam o conceito, significado e construto de eficácia organizacional, além daqueles que forneciam algum modelo de mensuração da eficácia. Seguindo o critério apontado, ao todo foram classificados 46 artigos, 3 obras (livros), 2 dissertações de mestrado, totalizando 50 trabalhos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Durante mais de um século a eficácia organizacional serviu como um tema unificador de pesquisas sobre a gestão organizacional, sendo objeto de preocupação de profissionais de diversas áreas como: economistas, consultores, empresários, administradores, professores, políticos, entres outros (THIBODEAUX; FAVILLA, 1996).

A multiplicidade de conceitos, abordagens e modelos apontam a existência de diferentes perspectivas e representações da eficácia organizacional (FERNANDES, 2005). Segundo Lourenço et. al. (2004), esta multiplicidade conceitual é fruto de opções metodológicas e conceituais distintas, em que cada pesquisador propõe, na sua linguagem, uma forma de identificar, descrever e medir eficácia. Esta multiplicidade de conceitos e perspectivas parece estar associada ao fato de vários campos disciplinares se dedicarem ao estudo da eficácia organizacional (CARVALHO; GOMES, 2000), assim, se faz necessário discutir o significado da expressão eficácia, visando apresentar uma definição para eficácia organizacional que seja coerente com os diversos campos disciplinares.

No que diz respeito à mensuração da eficácia organizacional, Cameron (1983) relacionou três razões que dificultam a sua medida: a) não existem critérios comuns para

medir a eficácia das organizações; b) há dificuldade em se fazer estudos comparativos, visto que os pesquisadores não utilizam os mesmos critérios; e c) as organizações são complexas, os seus fins e objetivos são múltiplos, às vezes contraditórios, e ainda em certos casos difíceis de identificar.

Outro fator a ser considerado é o erro comum na associação de eficácia e eficiência, palavras vistas erroneamente como sinônimos (RIDLEY; MENDONÇA, 1993). De fato, apesar de a eficiência ser importante para que uma organização seja eficaz, a organização pode ser eficiente sem necessariamente ser eficaz (FERNANDES, 2005).

Miochevic (2008) fez um estudo com o objetivo desenvolver um modelo conceitual da eficácia, focalizando especificamente na compra organizacional. Mesmo com foco específico na compra organizacional, o trabalho do autor serve como baliza para discussão da distinção entre eficiência e eficácia. Como pode ser observado no (Quadro 1).

Atributo	Eficiência	Eficácia
Orientação da cadeia	A montante	A montante e a jusante
Elemento do núcleo de desempenho	Valor econômico de um lado da contratação	Valor adicionado total para consumidor final
Nível de envolvimento lateral	Apenas gerentes de compras	Gerentes funcionais de diversas áreas
Tomada de decisão	Centralizada	Descentralizada
Natureza da troca	Transacional	Transversal

Quadro 1: Distinção entre eficiência e eficácia na compra

Fonte: Adaptado de Miochevic (2008, p. 178)

Barnad (1968) divide o desempenho organizacional em eficiência e eficácia, pois para ele a eficiência está relacionada aos métodos, tarefas, normas e operações, enquanto a eficácia diz respeito a variáveis externas, ligadas aos objetivos e metas da organização, ou seja, a relação da organização com o ambiente onde está inserida e a medida dos alcances dos objetivos pré-estabelecidos.

De fato, apesar de possuírem significados diferentes, eficiência e eficácia estão associadas ao desempenho organizacional e há muito tempo são objetos de estudos de diversos pesquisadores. Taylor (1966) pregava a melhoria constante dos processos operacionais buscando menores custos e maiores rendimentos (eficiência).

Esta relação foi apresentada por Sogabe (2010), onde a eficiência pode ser entendida como a relação entre o valor da produção resultante e o custo dos insumos

empregados durante um processo, ou seja, a eficiência está associada à capacidade que a organização tem na transformação de *inputs* em *outputs*.

No que tange a eficácia, diferentes significados foram apresentados por diversos autores, mas parece haver consenso que a eficácia está vinculada aos objetivos organizacionais e na relação da organização com o seu ambiente externo.

No entanto, para Ridley e Mendoza (1993), a definição de eficácia organizacional, não está apenas associada a variáveis externas à organização. Para aqueles autores, a eficácia assume uma perspectiva de sistema aberto que é mais abrangente, pois coloca em evidência, não só as ligações ao supra-sistema, mas, também, consideram importantes as interações internas. Os autores propõem um modelo composto por 11 processos que contribuem para eficácia organizacional. A Figura 1 revela que os processos de maximização do retorno e sobrevivência são centrais, enquanto o de auto-regulação é o processo de nível intermediário e serve como elo aos outros 8 processos que dão suporte a eficácia organizacional.

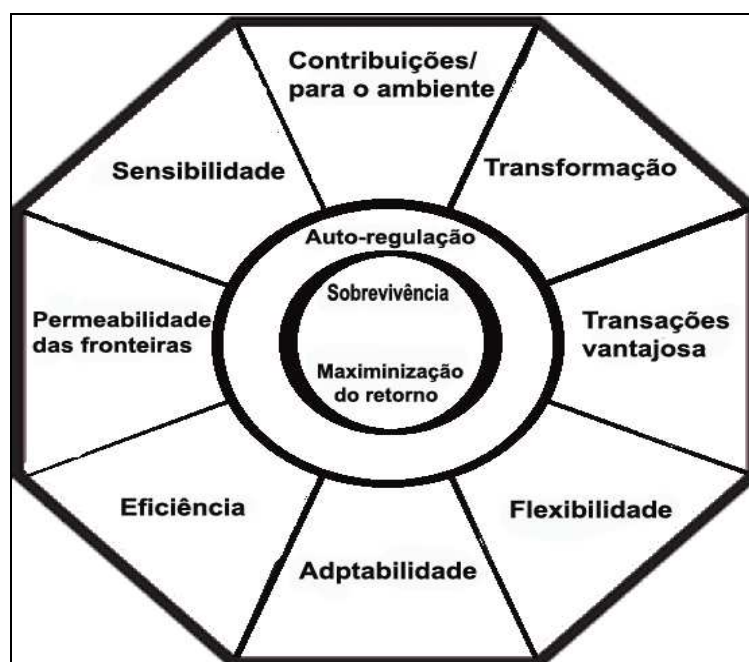


Figura 1: Modelo de eficácia organizacional

Fonte: Adaptado de Ridley e Mendoza (1993, p. 172)

O que se pode notar na diferença entre estas duas visões de eficácia, está relacionada à sua dimensionalidade; no primeiro conceito, apresentado por Barnad (1968), eficácia possui um significado unidimensional, enquanto o conceito de eficácia sugerido

por Ridley e Mendoza (1993) possui um construto multidimensional. Ou seja, é possível perceber que os diversos conceitos podem ser agrupados em dois grupos: aqueles ligados a um construto unidimensional e estes vinculados a um construto multidimensional.

Para Carvalho e Gomes (2000) a perspectiva multidimensional parece ser mais adequada do que as perspectivas unidimensionais, ou seja, aquelas focalizadas apenas no alcance dos objetivos pré-estabelecidos. Entretanto, as organizações necessitam alcançar metas nas várias áreas ligadas a uma diversidade de dimensões de eficácia; desta maneira parece que a decisão mais apropriada é a de avaliar a organização de forma global com base nos indicadores das diversas dimensões. Para Carvalho e Gomes (2002), a eficácia organizacional é um construto multidimensional que engloba diferentes indicadores agrupados em três dimensões: orientação sócio-técnica, orientação para o mercado e orientação econômico-financeira.

O modelo de Quinn e Rohrbaugh (1983), dos valores competitivos (Figura 2), é utilizado como ferramenta capaz de examinar a relação entre a cultura organizacional e a eficácia organizacional, explicando, desta forma, as diferenças entre os valores interligados às dimensões da eficácia organizacional. Diante do modelo proposto, os autores sugerem que a eficácia organizacional está intimamente relacionada com a cultura organizacional, ou seja, a atmosfera da organização imbuída pelas relações formais e informais exerce influência na eficácia organizacional.

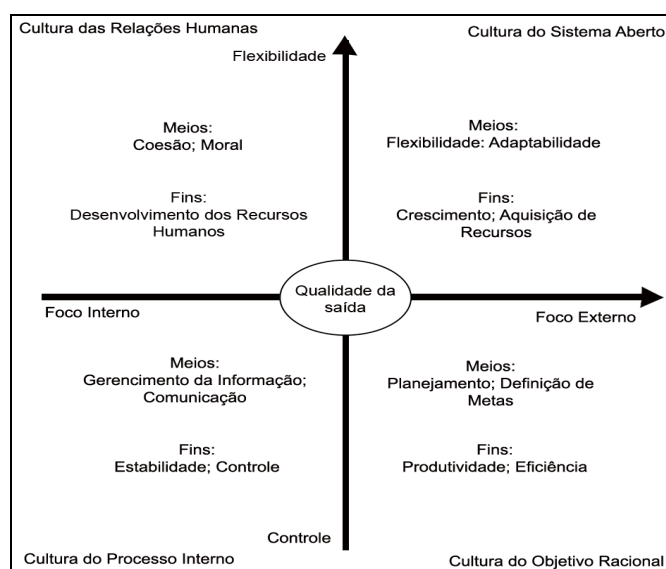


Figura 2: Modelo dos valores competitivos da eficácia organizacional

Fonte: Adaptado de Quinn e Rohrbaugh (1983, p. 369)

O modelo foi construído em torno de dois eixos que refletem diferentes orientações para os valores. O eixo vertical reflete as preferências de estruturação e denomina-se “flexibilidade e controle”. A parte superior deste eixo corresponde à orientação para flexibilidade com ênfase à descentralização e à diferenciação. A parte inferior corresponde à orientação para o controle e dá ênfase à centralização e integração. No eixo horizontal apresenta-se as dimensões externas e internas, que refletem o foco do sistema de valores organizacionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tentando unificar os diversos significados de eficácia organizacional, Georgopoulos e Tannenbaum (1957) buscaram identificar as variáveis que os diversos conceitos contemplam. Segundo aqueles autores uma característica comum à quase todas as variáveis que têm sido utilizados como critérios de eficácia é que, direta ou indiretamente, a eficácia está articulada com os objetivos organizacionais. Desta maneira, eles propuseram um conceito que possa ser adotado por qualquer tipo de organização. Assim, eficácia organizacional foi conceituada como o grau em que uma organização, como um sistema social, cumpre seus objetivos sem incapacitar os seus meios e recursos e sem colocar tensão indevida sobre seus membros. Conceito similar foi abordado por Chester Barnad, no seu clássico “As funções do executivo”, 1968. Para Barnad (1968), a eficácia pode ser considerada como o parâmetro para o alcance dos objetivos organizacionais, a otimização dos recursos e a abertura e adaptação da organização ao ambiente externo em que está inserida. No entanto, este significado de eficácia visto de maneira unidimensional, é um tanto quanto limitado, e não atende ao objetivo deste estudo.

No que tange aos modelos de mensuração da eficácia organizacional, diversas abordagens são sugeridas, sendo adotados os mais diferentes critérios de medidas. Para Cameron (1986), cada modelo de eficácia organizacional é único e, por isto, dificilmente um só modelo poderia atender a toda e qualquer tipo de organização; diferentes modelos deverão ser úteis a diferentes tipos de investigação, onde a organização deve adotar aquele que mais se adapte a sua realidade.

Desta maneira, a eficácia organizacional não pode ser vista utilizando-se apenas um modelo, ou mesmo, um único ponto de vista. Enquanto alguns autores tentam homogeneizar o conceito de eficácia organizacional, buscando um consenso para sua

mensuração, outros defendem a adoção de uma perspectiva multidimensional na avaliação da eficácia organizacional.

Carvalho e Gomes (2002) sugerem um modelo de eficácia organizacional (Figura 3) baseada em um construto multidimensional que engloba diferentes indicadores agrupados em três dimensões. Na dimensão “orientação sociotécnica” a eficácia é vista em termos de gestão do sistema, organização interna e dos processos. A dimensão “orientação econômica-financeira” está associada às vantagens comparativas e competitivas e corresponde à viabilidade financeira, estando centrada na obtenção e manutenção de vantagens competitivas relativas ao mercado e ao posicionamento dentro deste mercado frente à concorrência. A “orientação para o mercado” vincula-se às variáveis externas à organização, correspondendo a uma visão comercial, calcada no atendimento das expectativas e exigências do mercado.

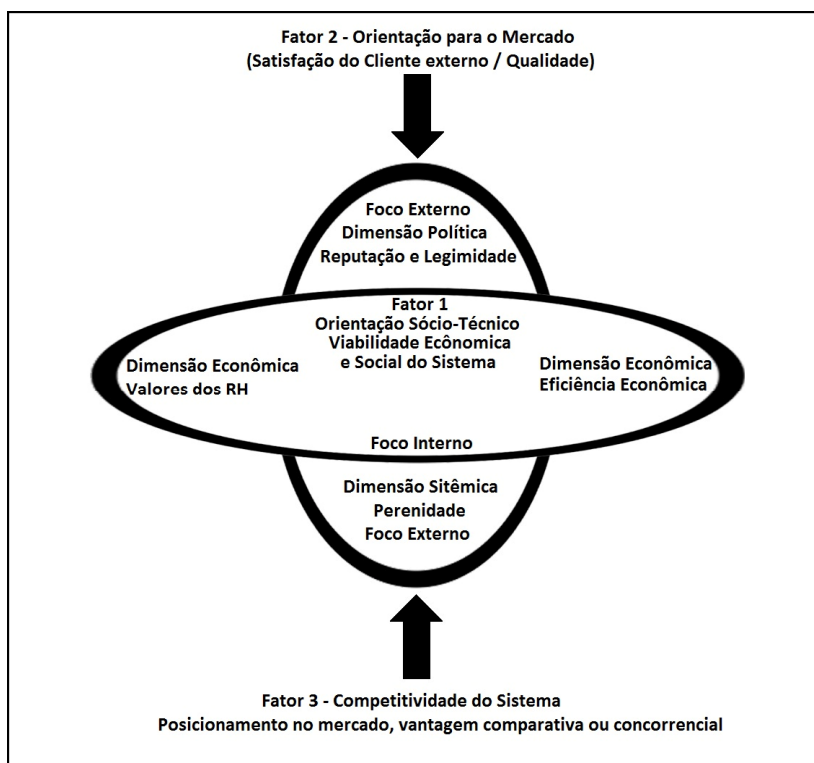


Figura 3: Modelo de eficácia organizacional

Fonte: Adaptado de Carvalho e Gomes (2002, p. 29)

Assim como o modelo proposto por Carvalho e Gomes (2002), o modelo (Figura 4) indicado por Sproesser (1999) enfatiza a orientação para o mercado, e engloba três dimensões: eficiência, equidade e eficácia. Neste modelo a eficácia organizacional está

associada a aspectos mercadológicos, de caráter qualitativo, ligados à percepção e satisfação do cliente, em que variáveis como distribuição, estimulação e adaptação devem ser consideradas, ou seja, a eficácia esta relacionada aos 4P do *marketing*:

- a) Distribuição: está relacionada com aspectos de acessibilidade dos produtos, pontos de vendas, logística entre outros fatores.
- b) Estimulação: está ligada a fatores de promoção do produto, preços, entre outras formas de marketing de massa.
- c) Adaptação: se vincula ao desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias e infra-estrutura.

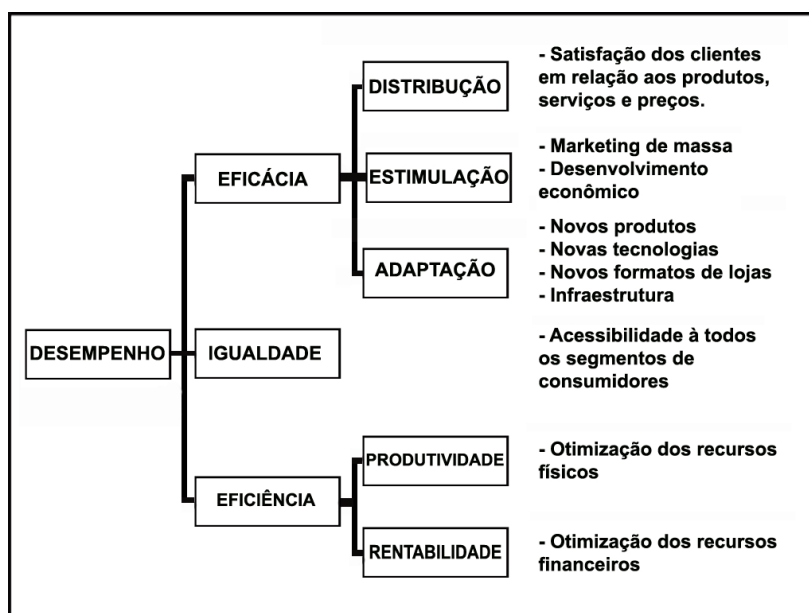


Figura 4: Enquadramento da análise de desempenho do varejo

Fonte: Stern, El-Ansary (1982) e Goldman (1992), adaptado por Sproesser (1999, p. 21).

O modelo proposto por Sproesser (1999) foi aplicado por Colares-Santos (2012), no intuito de avaliar a eficácia mercadológica de terminais intermodais de grão no Brasil e foi considerado um modelo satisfatório para avaliação do desempenho no que tange a dimensão de eficácia organizacional. Diante do modelo, observa-se que a dimensão de eficácia está intimamente relacionada com variáveis mercadológicas, visando atender as necessidades do cliente e utiliza o mix de *marketing* para atingir tais objetivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na tentativa de se identificar o significado de eficácia organizacional, bem como um modelo de mensuração da eficácia organizacional, foi possível constatar uma diversidade de significados, conceitos e construtos em relação ao tema. De maneira geral, duas visões foram percebidas. A primeira em que aborda a eficácia organizacional em um construto unidimensional, onde, a eficácia organizacional parece estar associada aos objetivos organizacionais previamente estabelecidos, podendo ser definida como o parâmetro para o alcance dos objetivos organizacionais, a otimização dos recursos e a abertura e adaptação da organização ao meio em que está inserida (GEORGOPOULOS; TANNENBAUM, 1957; BARNAD, 1968; DRUCKER, 1990; MASSON et al. 2006).

A segunda visão apresenta-se sob um construto multidimensional, em que a eficácia organizacional é o resultado obtido por meio da gestão eficiente do mix de *marketing* e dos recursos voltados para atender as necessidades da demanda, proporcionando satisfação para o cliente e uma posição competitiva para a organização ao meio que está inserida, devendo ser avaliada por meio da adoção de um modelo que possua as variáveis que melhor se adapte a realidade da organização; nesta perspectiva a eficácia deve ser considerada como um construto multidimensional que engloba diferentes indicadores agrupados em diversas dimensões, visando atender a vários critérios ligados aos objetivos organizacionais e que varia de instituição para instituição (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; CAMERON, 1986; RIDLEY; MENDOZA, 1993; THIBODEAUX; FAVILLA, 1996; SPROESSER, 1999; CARVALHO; GOMES, 2000, 2002; LOURENÇO et. al. 2004; FERNANDES; RIBEIRO, 2008; MIOCHEVIC, 2008).

Seguindo esta visão, um modelo de mensuração da eficácia organizacional que pode ser adotado é o proposto por Carvalho e Gomes (2002); nele num construto multidimensional, uma das dimensões aceitas de eficácia, enfatiza a “orientação para o mercado”; esta dimensão centra-se no ambiente externo da organização, onde as atenções direcionam-se a fatores ligados a reputação e legitimidade da organização, preocupados com os resultados sobre a qualidade dos produtos e atendimento da satisfação dos clientes.

Outro modelo que pode ser aceito é o proposto por Sproesser (1999), pois, enfatiza que a eficácia organizacional deve ser analisada com base em fatores ligados ao composto mercadológico, neste modelo a eficácia organizacional é mensurada por meio de critérios

que ressalte a distribuição, estimulação e adaptação. Ou seja, a eficácia está relacionada com variáveis de mix de *marketing*. Assim, um conceito aceito de eficácia organizacional é a gestão eficiente do mix de *marketing* e dos recursos voltados para atender as necessidades da demanda, proporcionando satisfação para o cliente e uma posição competitiva para organização.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNAD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas: 1968.

CAMERON, K. S. Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. **Management Science**, Michigan, v. 32, n. 5, p.539-553, maio 1986. Disponível em: <<http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/Effectiveness%20as%20Paradox.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2010.

CARVALHO, C; GOMES, A. D. Eficácia organizacional: Determinantes e dimensões. **Psychologica**, Coimbra/Portugal, n. 25, p.179-202, 2000. Disponível em: <<http://www.fpce.uc.pt/nefog/conf/publicacoes/files/eficacorg>>. Acesso em: 10 set. 2010.

CARVALHO, C; GOMES, A. D. Eficácia organizacional: construção de um instrumento de medida e questões em torno da sua avaliação. **Psicologia e Educação**, Coimbra/Portugal, v. 1, n. 1, p.15-37, dez. 2002. Disponível em: <<http://www.fpce.uc.pt/nefog/conf/publicacoes/files/eficorgconstr>>. Acesso em: 27 set. 2010.

COLARES-SANTOS, L. **Eficácia mercadológica de terminais intermodais de grãos no Brasil: a visão do cliente**. 100 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 1990.

FERNANDES, A. J. A problemática da eficácia organizacional. **TOC**, Bragança/Portugal, n. 63, p.50-52, jun. 2005. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/785/1/RTOCproblematica.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2010.

FERNANDES, António J. G.; RIBEIRO, Maria I. B. **O carácter multi-dimensional da eficácia organizacional no ensino superior agrário português. 2008**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/844/1/O%20Car%20cter%20Multi-dimensional%20da%20Efic%20cia%20Organizacional%20do%20e2%80%a6.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2010.

GEORGOPOULOS, Basil S.; TANNENBAUM, Arnold S. A Study of Organizational Effectiveness. **American Sociological Review**, Michigan, v. 22, n. 5, p.534-540, Out. 1957. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2089477>>. Acesso em: 18 nov. 2010.

LOURENÇO. P. R; MIGUEZ. J; GOMES. A. D; CARVALHO. C. Eficácia grupal: análise e discussão de um modelo multidimensional. **Psychologica**, v. Extra série, p.611-621, 2004. Disponível em: <http://www.fpce.uc.pt/nefog/conf/publicacoes/files/eficgrup>. Acesso em: 24 de set. 2010.

MASSON, Terezinha Jocelen et al. Ensino de engenharia: Empreender e preserva. In: **COBENGE**, 34., 2006, Passo Fundo. O carácter multi-dimensional da eficácia organizacional no ensino superior agrário português. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2006. p. 9.1 - 9.8. Disponível em: <http://www.dee.ufma.br/~fsouza/anais/arquivos/9_17_947.pdf>. Acesso em: 10 out. 2010.

MIOCEVIC, Dario. Organizational buying effectiveness in supply chain. **Journal of Business Market Management**, v. 2 , p. 171-185, Abr. 2008. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/content/r5xq177100x0455k/fulltext.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2010.

QUINN, R. E; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, New York, v. 29, n. 3, p.363-378, 1983.

RIDLEY, C; MENDONZA, D. Putting organizational effectiveness into to practice: The preeminent consultation task. **Journal of Counseling & Development**, v. 72, n. 1, p.168-177, 1993.

SOGABE, Vergilio Prado. **Caracterização do desempenho operacional em terminais intermodais de escoamento de grãos: um estudo multicaso no corredor centro-oeste**. 2010. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Economia e Administração, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. Campo Grande-MS, 2010.

SPROESSER, Renato. L. Um modelo de produtividade para o varejo: o caso do varejo de alimentos. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. **Varejo competitivo**. v. 3. São Paulo: Atlas, 1999.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1966.

THIBODEAUX, M. S; FAVILLA, E. Organizational effectiveness and commitment through strategic management. **Industrial Management & Data Systems**, v. 96, n. 5, p. 21-25, 1996.